

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DIELEY TORRES

PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DO BALANCED SCORECARD NA
EMPRESA BIO LTDA.

CURITIBA

2014

DIELEY TORRES

PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DO BALANCED SCORECARD NA
EMPRESA BIO LTDA.

Trabalho de conclusão de curso da
MBA em Inteligência de Negócios da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Profº Dr. Gustavo Abib

CURITIBA

2014

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	4
1.1 Objetivos.....	5
1.2 Justificativa	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1 BSC – Balanced Scorecard	6
2.2 Descrição da Instituição Pesquisada e seu Ramo de Atuação.....	11
3. METODOLOGIA.....	13
4. DIAGNÓSTICO E PROGNÓSTICO	14
4.1 Diagnóstico	14
4.2 Prognóstico.....	15
5. PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÃO E/OU TOMADA DE DECISÃO	16
5.1 Como criar um <i>Balanced Scorecard</i>	17
5.2 Mapa Estratégico.....	19
5.3 Proposta de Indicadores.....	21
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
7. REFERÊNCIAS	27

1. INTRODUÇÃO

Enquanto as empresas no mundo se adaptam em um mercado mais dinâmico e competitivo, a habilidade de dominar sua estratégia se mostra cada vez mais decisiva para conquistar a tão sonhada vantagem competitiva no mercado. Maximiniano (2006, p.105) explica que a vantagem competitiva são os atributos que fazem um produto, serviço ou empresa ter a preferência dos clientes e sucesso sobre os concorrentes. No decorrer dessa busca por diferenciação dos demais encontram-se vários obstáculos até formular uma estratégia que tenha a cara da empresa, ou ainda, utilizar-se dessa estratégia no dia a dia do ambiente organizacional. Norton e Kaplan (2000) afirmam que para uma organização obter domínio de sua estratégia são necessários três capitais bem estruturados:

- Capital Humano: as habilidades, talento e conhecimento que os funcionários possuem;
- Capital de Informação: base de dados, tecnologia, sistema e *network*;
- Capital da Organização: a cultura organizacional, seus líderes, o quanto os funcionários estão alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e a capacidade dos funcionários de compartilhar conhecimento.

O alinhamento de estratégias e conhecimento não é fácil, por isso a necessidade de usar de ferramentas que indiquem a posição estratégica de uma organização, orientando quais os próximos passos para leva-la a uma posição consolidada no mercado. Dentre essas ferramentas estão os indicadores, que auxiliam nas atividades de monitoramento e avaliação do desempenho de uma organização. Rezende (2003) diz que ao longo dos últimos 80 anos diversos foram os mecanismos introduzidos para mensuração de desempenho nos diversos contextos e níveis organizacionais. Porém as empresas insistiam na utilização apenas de indicadores financeiros, não havendo métricas para mensurar o patamar de competitividade de uma organização. Norton e Kaplan mudaram a forma de mensuração de desempenho das organizações ao apresentar o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* mostra o seu diferencial por não tratar a estratégia apenas por uma perspectiva financeira, mas por incluir outras áreas tão importantes quanto para o sucesso das empresas, tais como: cliente, processos interno e inovação/ capacidade de crescimento de uma organização. (KAPLAN, et. al.20, p.3)

Hoje em dia sabe-se que as empresas não podem se dar ao luxo de gerenciar sem possuir meios de analisar os resultados gerados pela organização, e por este motivo procuram aplicar ferramentas que mensurem o seu desempenho, possibilitando que se orientem quanto ao atingimento dos seus objetivos.

Ao longo do ciclo de vida da organização-empreendedorismo, crescimento e maturidade, as suposições teóricas vão sendo sedimentadas fazendo com o que o modelo de gestão oriente o sistema de mensuração para possibilitar que cada indivíduo na organização obtenha referências sobre auto avaliação e auto aprimoramento. (REZENDE, 2003, p.9)

Visando implementar uma nova conduta de mensuração dentro da empresa Bio Ltda, decidiu-se criar um projeto de desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, de forma que pudesse auxiliar no desenvolvimento estratégico da empresa, no alinhamento dos departamentos quanto às estratégias, e acima de tudo possibilitar o início de uma cultura de conhecimento estratégico compartilhado com todos os níveis da organização. Sem entender a estratégia da organização os departamentos não se integram e encontram dificuldades em saber qual seu papel no desenvolvimento da empresa. Para mudar esse quadro Kaplan e Norton (2006) dizem que as empresas devem investir suas forças no alinhamento entre os objetivos estratégicos da empresa, dos objetivos dos departamentos individuais promovendo um trabalho em grupo que possa incentivar um compartilhamento de conhecimento estratégico.

1.1 Objetivos

Apresentar um projeto de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para a empresa Bio Ltda.

1.2 Justificativa

Quando as organizações tentam desenvolver suas estratégias, elas apresentam descrições limitadas sobre o que o cliente interno precisa fazer e porque essas tarefas são importantes para o sucesso da empresa. Sem informações detalhadas e claras, não é surpresa que muitas empresas

encontram dificuldades na execução dessas estratégias. Afinal como os funcionários podem seguir com um plano que eles não entendem completamente? As empresas precisam de ferramentas que comuniquem a estratégia, assim como apresentem os processos que permitirão o alcance de seus objetivos estratégicos.

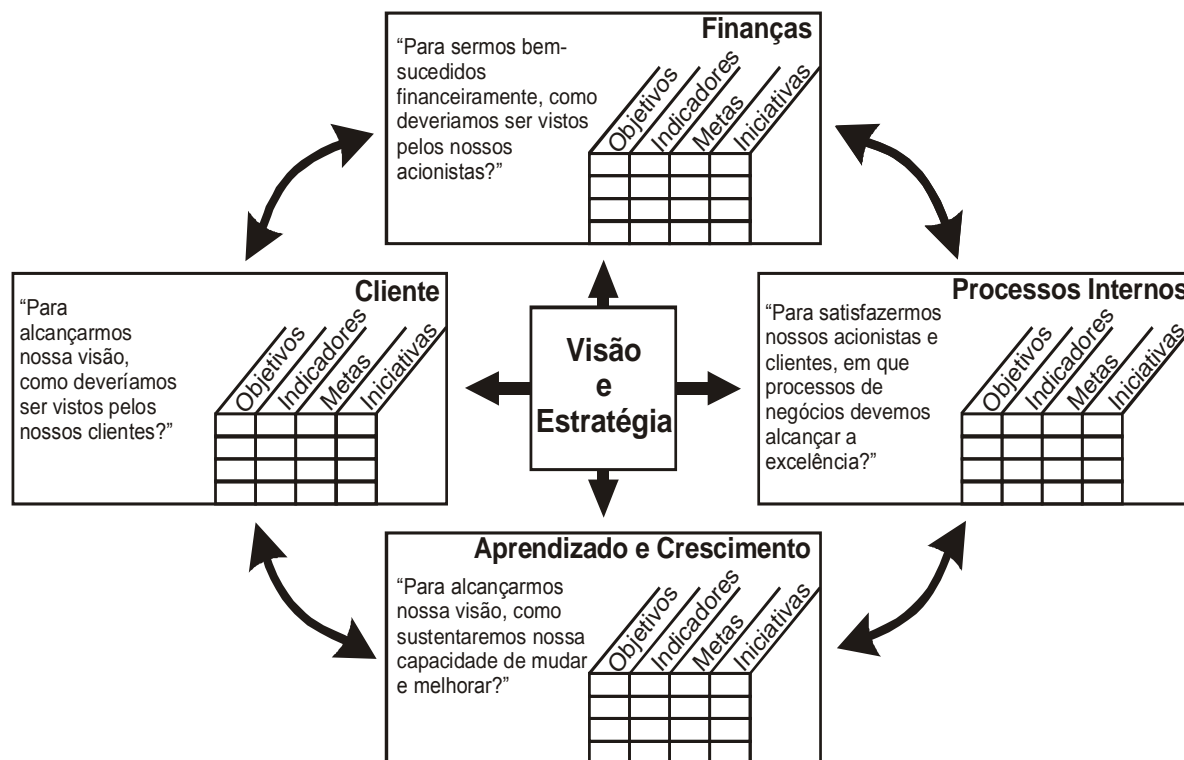
Para a empresa Bio Ltda essa situação não é diferente, sem uma estratégia bem comunicada ao cliente interno não há como os objetivos da empresa serem alcançados ou até mesmo mensurados adequadamente. Por isso a decisão de desenvolver uma nova ferramenta de mensuração dentro da organização. Com a utilização do BSC será possível delinear os objetivos dos departamentos, metas e quais indicadores poderão demonstrar o atingimento ou não dessas metas. A implementação dessa ferramenta dará a oportunidade à empresa de repensar a estratégia como um todo e o papel de cada departamento neste ambiente. Utilizando-se desta ferramenta a Bio Ltda também poderá iniciar um canal de comunicação para o compartilhamento de ideias estratégicas dentro da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 BSC – Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por David Norton e Robert Kaplan em 1992. Kaplan e Norton (2006, p.7) explicam que o estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Com isso os pesquisadores procuraram uma ferramenta que pudesse analisar outras perspectivas dentro das organizações. O BSC foi criado para que as empresas pudessem analisar o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard* também conhecido como BSC.

Figura 1 – O *Balanced Scorecard* Fornece a Estrutura Necessária para a Tradução da Estratégia em Termos Operacionais.



Fonte: NORTON, KAPLAN, 2006, p.5.

O BSC alcançou sucesso por demonstrar aos executivos o quão importante é desenvolver e mensurar outras áreas da organizacional além da financeira. Outro fator que contribui para o sucesso desse modelo de mensuração é que ele transforma a estratégia em um processo contínuo pertencente a todos os colaboradores de uma empresa e não somente pelos gerentes e diretores da organização. Esta ferramenta também possibilita comunicar os objetivos gerenciais para todos os níveis da empresa, com isso os colaboradores saberão não somente o que fazer mas o porquê fazer.

Perspectiva financeira: Os objetivos financeiros representam a metas de longo prazo da empresa: gerar retornos superiores a partir do capital investido na unidade de negócio. O BSC permite tornar os objetivos financeiros explícitos, e ajustar os objetivos financeiros nas diferentes fases do seu ciclo de vida de crescimento. Os objetivos financeiros de longo prazo são determinados pela alta gerência da organização, relacionando-se depois às ações que

precisam ser tomadas nas perspectivas financeiras, processos internos, clientes e aprendizado e crescimento a fim de que a longo prazo sejam alcançados o resultado econômico desejado. (Norton e Kaplan, 2006, p.50)

Para o desenvolvimento das estratégias financeiras, é necessário levar em conta em qual estágio a empresa se encontra. Veja o quadro abaixo:

Quadro 1 – Estágios de maturidade das empresas.

<i>Crescimento</i>	<i>Sustentação</i>	<i>Colheita</i>
A empresa esta no ciclo inicial de vida	Participação de mercado com crescimento anual	Maturidade no ciclo de vida
Produtos e serviços com potencial de crescimento	Investimentos para aliviar estrangulamento	Sem investimentos significativos
Investimento alto em infraestrutura	Ampliar a capacidade	Manter a capacidade produtiva
Possibilidade de operar com fluxos de caixa negativo	Buscar melhoria contínua	Projetos de investimento com retorno bem definido e curto
Baixas taxas de retorno sobre o capital investido		
<i>Objetivo Global</i>	<i>Objetivo Global</i>	<i>Objetivo Global</i>
Percentuais de crescimento da receita	Receita contábil gerada com o nível de capital investido	Fluxo de caixa Operacional (antes de depreciação)
Percentuais do aumento de vendas	Retorno sobre o investimento	Diminuição da necessidade de capital de giro
Subdivisão dos resultados por mercado, grupos de clientes e regiões.	Retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado	

Fonte: Elaborado pela Autora ¹

Norton e Kaplan (2006 p.53) sugerem alguns temas estratégicos para a perspectiva financeira, tais como: Crescimentos e *mix* de receita, redução de custos/ melhorias de produtividade, utilização dos ativos/estratégia de investimento.

¹ Disponível em : A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard, 2006, p.65 a 75.

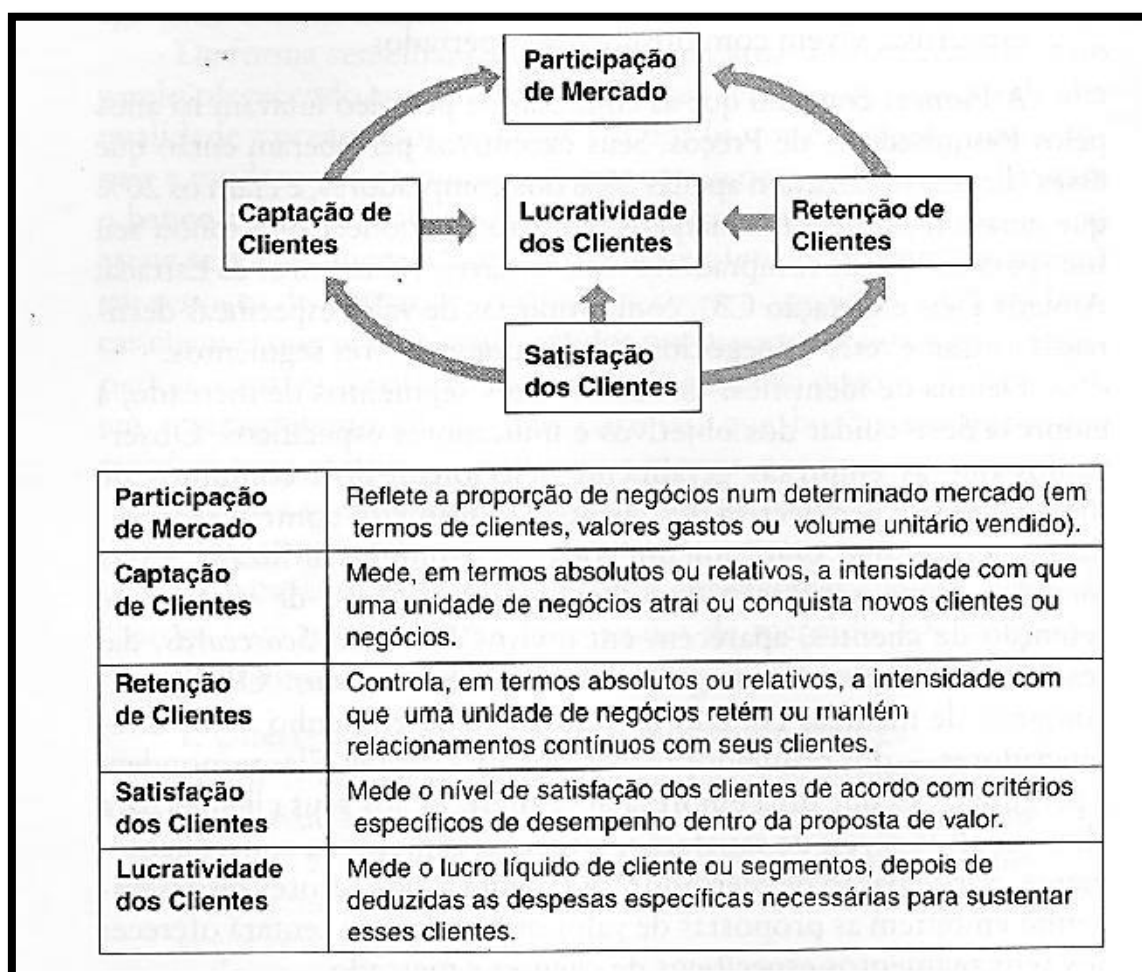
Figura 2 – Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita/Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P&D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvo Vendas cruzadas Percentual de receita gerado por novas aplicações Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos <i>versus</i> custos dos concorrentes Taxas de redução de custos Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria-chave de ativo Taxas de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos Percentual de clientes não-lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento (<i>throughput</i>)

Fonte: NORTON, KAPLAN, 1997, p.55.

Perspectiva do Cliente: Ela permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esse segmento. O grupo de medidas essenciais de resultados dos clientes é comum a todos os tipos de empresa e inclui indicadores de: participação de mercado; retenção de clientes; captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes. (Norton e Kaplan, 2006, p.71).

Figura 3 – A Perspectiva do Cliente- Medidas Essenciais.



Fonte: NORTON, KAPLAN, 2006, p.72.

Perspectiva de Processos: Nesta perspectiva é possível identificar os processos críticos em que devem buscar a excelência, a fim de atender os objetivos dos acionistas e de segmentos específicos dos clientes. Os processos continuam sendo importantes, e as empresas devem identificar as características de custo, qualidade, tempo e desempenho que lhes permitem oferecer serviços de qualidade aos clientes. Nesta perspectiva identifica-se três modelos principais: Inovação, operações e serviço pós-venda. (Norton e Kaplan, 2006, p.107)

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: essa perspectiva oferece a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos delineados nas outras perspectivas. Cada vez mais as ideias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes surgem dos funcionários das linhas de frete, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da

organização. O BSC denominou três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

- 1- Capacidade dos funcionários;
- 2- Capacidades dos sistemas de informação;
- 3- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

(Norton e Kaplan, 2006. p.132)

2.2 Descrição da Instituição Pesquisada e seu Ramo de Atuação

A empresa Bio Ltda é uma média empresa localizada no estado do Paraná, atuando no mercado de produtos para diagnóstico médico. A empresa foi fundada a mais de 20 anos, oferecendo reagentes para diagnóstico e equipamentos laboratoriais. De acordo com a Abimed (2012) o Brasil é um dos seis maiores mercados mundiais em equipamentos e produtos médicos-hospitalares, classificando-o como um mercado de constante expansão.

No nicho de mercado que a Bio Ltda se encontra a qualidade do produto é fundamental para assegurar a credibilidade da empresa. Porém essa qualidade muitas vezes apresenta um alto custo, devido a não disponibilidade dos produtos vendidos no mercado nacional, se faz necessário a importação dos produtos. Os impostos de importação no Brasil ainda são altos, e a tributação sobre insumos e equipamentos do setor pode chegar em média a 1/3 do preço dos produtos, segundo dados da Abimed. Para amenizar os impactos tributários, as empresas desse setor devem investir na pesquisa de preço de mercado, ter um departamento de pesquisa e desenvolvimento bem estruturado e ainda manter sempre a análise da concorrência.

A maior parte da atuação desse mercado é baseada em representantes comerciais, dificultando a comunicação comercial e a fidelização dos representantes, que muitas vezes vendem produtos de várias empresas do mesmo ramo. Outra dificuldade acarretada pela venda por representantes é a necessidade de disponibilidade de estoque, devido aos representantes contarem com a disponibilidade imediata do material nos estoques dos Distribuidores. Por exemplo, hospitais e clínicas que compram ou arrendam equipamentos caros para a realização de diagnóstico exigem alta confiabilidade e tempo de disponibilidade desses equipamentos. Um fabricante ou distribuidor

deve utilizar duas medias para esses clientes: o percentual de tempo de disponibilidade do equipamento e o tempo médio de resposta a pedidos de serviço. Esses clientes também dão valor aos fornecedores capazes de oferecer um fluxo contínuo de novos produtos e serviços.

Neste mercado os clientes tais como hospitais, laboratórios, equipes de pesquisa científica, apresentam uma alta exigência quanto a qualidade dos serviços prestados devido a grande *expertise* sobre os produtos vendidos pela empresa. As empresas devem investir nos funcionários para que tenham conhecimento sobre os produtos oferecidos, assim como um entendimento do mercado, que é bem específico.

Por ser um mercado exigente e tão específico, as empresas encontram vários desafios quanto ao lançamento de novos produtos, apresentado longos ciclos de projetos e desenvolvimento devido a complexidade do produto que será lançado no mercado. Para esses segmentos de mercado, um curto tempo de desenvolvimento para o lançamento de novos produtos e serviços, pode ser um valioso vetor de desempenho para a satisfação dos clientes. Esse objetivo poderia ser medido com o tempo decorrido desde o momento em que a nova necessidade de um cliente é identificada até o momento em que o novo produto ou serviço é entregue. (Norton e Kaplan, 2006, p. 67)

Além da qualidade do serviço e produtos, um dos pontos principais para consolidar a marca de uma empresa neste nicho é o pós venda. As responsabilidades das empresas não terminam na venda de um equipamento para diagnóstico, mas o seu treinamento em como utilizar corretamente este equipamento é fundamental. Ou ainda a disponibilidade de assistência técnica para estes equipamentos, que são altamente tecnológicos, e por vezes não é viável encontrar técnicos qualificados fora da empresa para oferecer essa assistência. Tornando o pós-venda uma das principais estratégias para a fidelização do cliente.

Com esta visão de mercado é crucial que as empresas tenham uma estrutura consolidada, sendo a Bio Ltda parte deste mercado, seus objetivos, estratégia devem estar bem estruturados e a comunicação desta estratégia ao cliente interno é fundamental para o seu sucesso. Atualmente a empresa tem uma divisão departamental que engloba Assuntos regulatórios, DP, Comércio Exterior, Gestão de Materiais (apoio ADM), Qualidade, Laboratório

(Biotecnologia), Comercial, Financeiro, RH, Marketing, Contabilidade, Dep. Técnico e Suprimentos:

Figura 4 – Organograma Bio Ltda



3. METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa foi o estudo de caso. Segundo Gilberto (2008) o estudo de caso permite realizar diagnósticos empresariais visando solucionar problemas identificados, com o objetivo de aprender e/ou reorientar ações. O estudo de caso trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real, onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. (Martins, 2008, p.11)

O estudo de caso apresenta várias técnicas para o seu desenvolvimento e uma delas é a observação. Martins (2008) menciona que a observação ao mesmo tempo em que permite a coleta de dados de situações, envolve a percepção sensorial do observador, pois a maioria dos estudos dessa natureza tem início com atentas observações sobre o caso que se pretende investigar. Outra técnica utilizada é a análise de conteúdo, utilizada para buscar

referencias confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto.

Como fonte de dados para apuração das informações quanto ao desenvolvimento desta pesquisa, foi-se utilizado livros e artigos que englobam temas mais específicos como estratégia empresarial, *Balanced Scorecard* e sistema de indicadores. Além da análise do ambiente e documental da empresa Bio Ltda. Para o desenvolvimento de uma pesquisa, seja ela qual for a metodologia diz que sempre será necessário realizar uma revisão teórica empírica (revisão bibliográfica), o qual servirá de base para o desenvolvimento a solução dos problemas encontrados ou para a critica da situação encontrada no tema escolhido.

Quanto à modalidade de pesquisa deste projeto, ele poderá ser classificado como projeto aplicado. Segundo Martins (2011) a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de contribuir para fins práticos, visando a solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.

4. DIAGNÓSTICO E PROGNÓSTICO

4.1 Diagnóstico

A Bio Ltda apresenta um sistema tradicional de mensuração de desempenho que gera um número, porém não gera uma análise de forma que crie resultados de melhorias nos departamentos, buscando o alinhamento desses números com a estratégia da empresa. Meyer *et al* (2000. p.96) diz que o objetivo de um sistema de mensuração deve-se primeiramente consistir em ajudar a equipe, e não os gerentes de alto nível a avaliar o seu progresso, mostrado aos membros da equipe o que devem fazer para melhorar o seu desempenho. Porém a partir de momento que há uma constante melhora no desempenho das equipes, com certeza o impacto dessa melhora será sentido no progresso das empresas. As equipes efetivamente dotadas de poderes devem desempenhar o papel principal no projeto do próprio sistema de mensuração. Meyer (2000) também diz que os gerentes exercem importante função de ajuda às equipes no desenvolvimento de indicadores de

desempenho, definindo metas estratégicas, assegurando-se de que cada equipe compreende seu enquadramento nesses objetivos e treinando a equipe para a fixação de seus próprios indicadores, mas devem tomar cuidado para não centralizarem as ideias achando que sempre saberá o que é melhor para a equipe.

A Bio Ltda enfrenta uma situação de dificuldade de traduzir a sua estratégia ao cliente interno, assim como várias outras empresas. Um dos maiores obstáculos para conquistar uma estratégia organizacional alinhada é a centralização de informações. Este seria um grande fator que influencia na falha da comunicação, limitando o poder de decisão e de desenvolvimento analítico dos funcionários. De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.142) mesmo funcionários habilitados, que dispõem de acesso às informações, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir e agir.

4.2 Prognóstico

Após ser observado que a Bio Ltda vem falhando com a integração das ferramentas de mensuração e a comunicação da sua estratégia organizacional, iniciou-se a ideia da reestruturação e criação de um novo sistema de mensuração de desempenho para os departamentos. Acreditando-se que um melhor mapeamento dos processos, objetivos e indicadores dos departamentos possa-se desenvolver um resultado positivo em sua relação com a marca da empresa no mercado. Esta reestruturação pode ser o início de uma conduta organizacional cujo a comunicação será mais aberta e por tanto o conhecimento estratégico da empresa mais acessível a todos.

Dentre as várias técnicas organizacionais está o planejamento por departamento, as metas e objetivos são traçados pelos colaboradores, criando um entendimento e vínculo maior com as estratégias escolhidas, onde deverá ser baseada com o objetivo geral da organização. As estratégias definidas pelo topo da pirâmide normalmente ficam no topo da pirâmide, não sendo traduzida a base. Colocando toda a responsabilidade das decisões nos gerentes, os mesmos sentem dificuldade em integrar a estratégia com o seu grupo, porque a estratégia não foi fundamentada com aquilo que os colaboradores veem no dia a dia, para mudar isso torna-se necessário criar uma

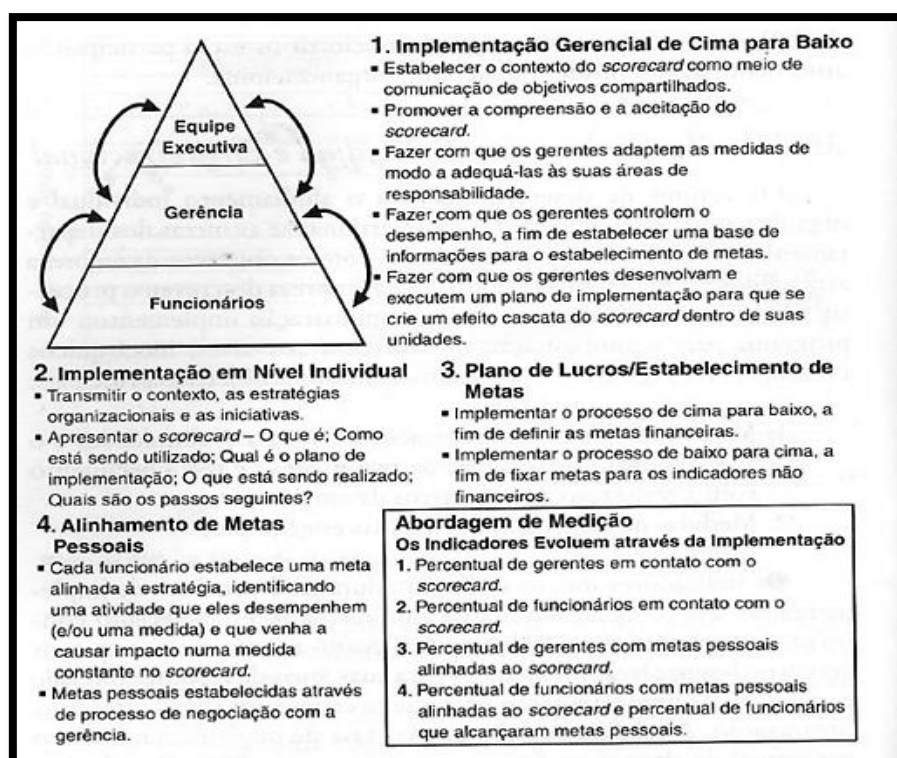
conduta de gestão participativa. De acordo com Berton (2005, p.192) todos na empresa devem ter total clareza e opinião sobre as decisões tomadas, as metas estabelecidas e, conseqüentemente, que todos se sintam parte integrada da empresa, sabendo aonde a organização pretende chegar e quais são os princípios a serem seguidos.

5. PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÃO E/OU TOMADA DE DECISÃO

Procurando integrar os departamentos com seus objetivos isolados à estratégia organizacional da Bio Ltda, surgiu a ideia de implantar novos indicadores baseando-se no *Balanced Scorecard*.

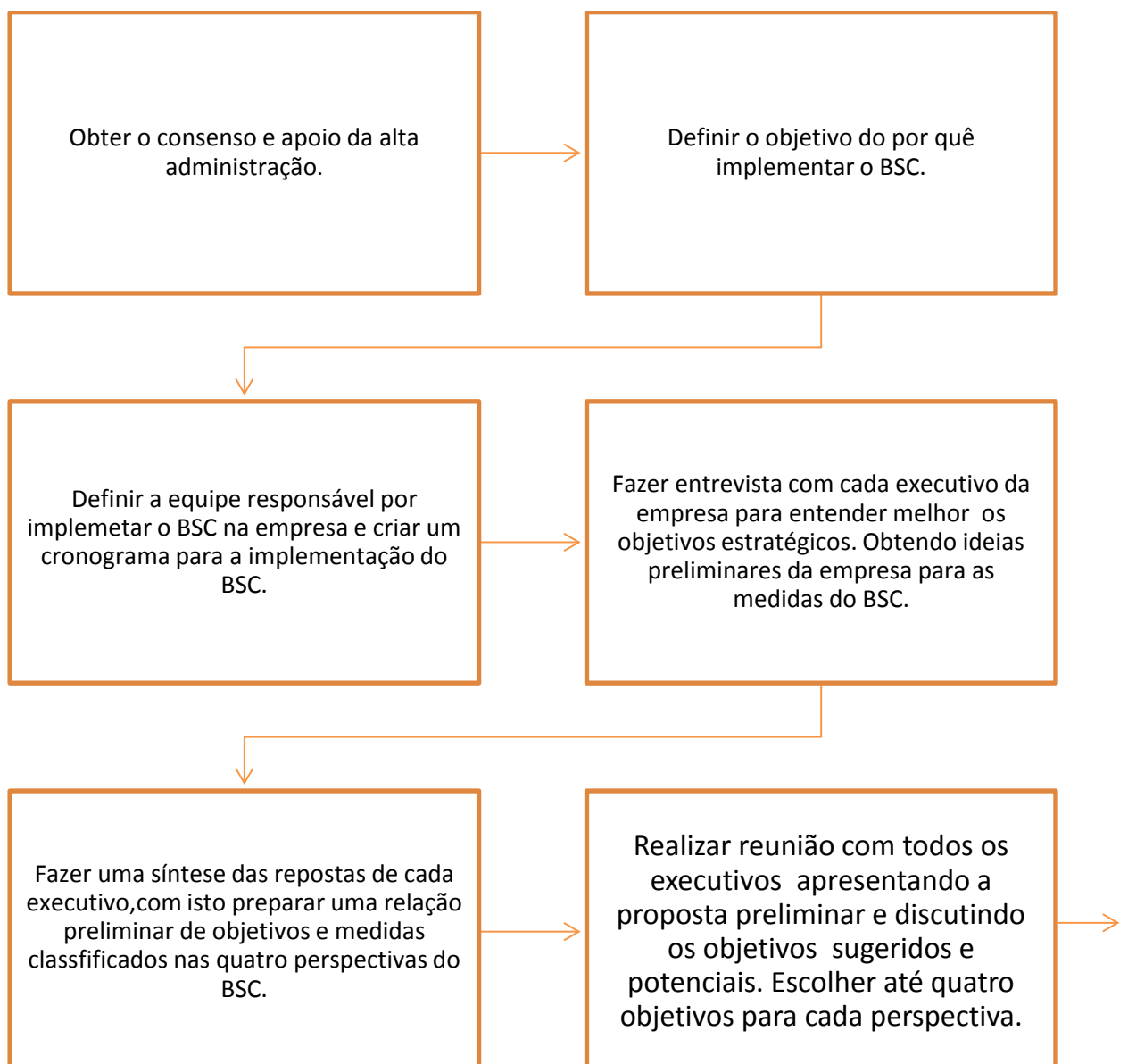
O BSC foi escolhido pela sua análise profunda da estratégia como um todo, tendo como perspectivas: financeira, do cliente, processos interno, aprendizado e crescimento. Não somente com a intenção de criar indicadores, essa ferramenta possibilitará analisar quais são as reais estratégias, objetivos e metas de cada departamento. A implantação de um projeto como este requer o comprometimento de toda a empresa, deste o topo da pirâmide até a base. Norton e Kaplan apresentam um mapa sintético da implantação do BSC em uma empresa, na figura abaixo:

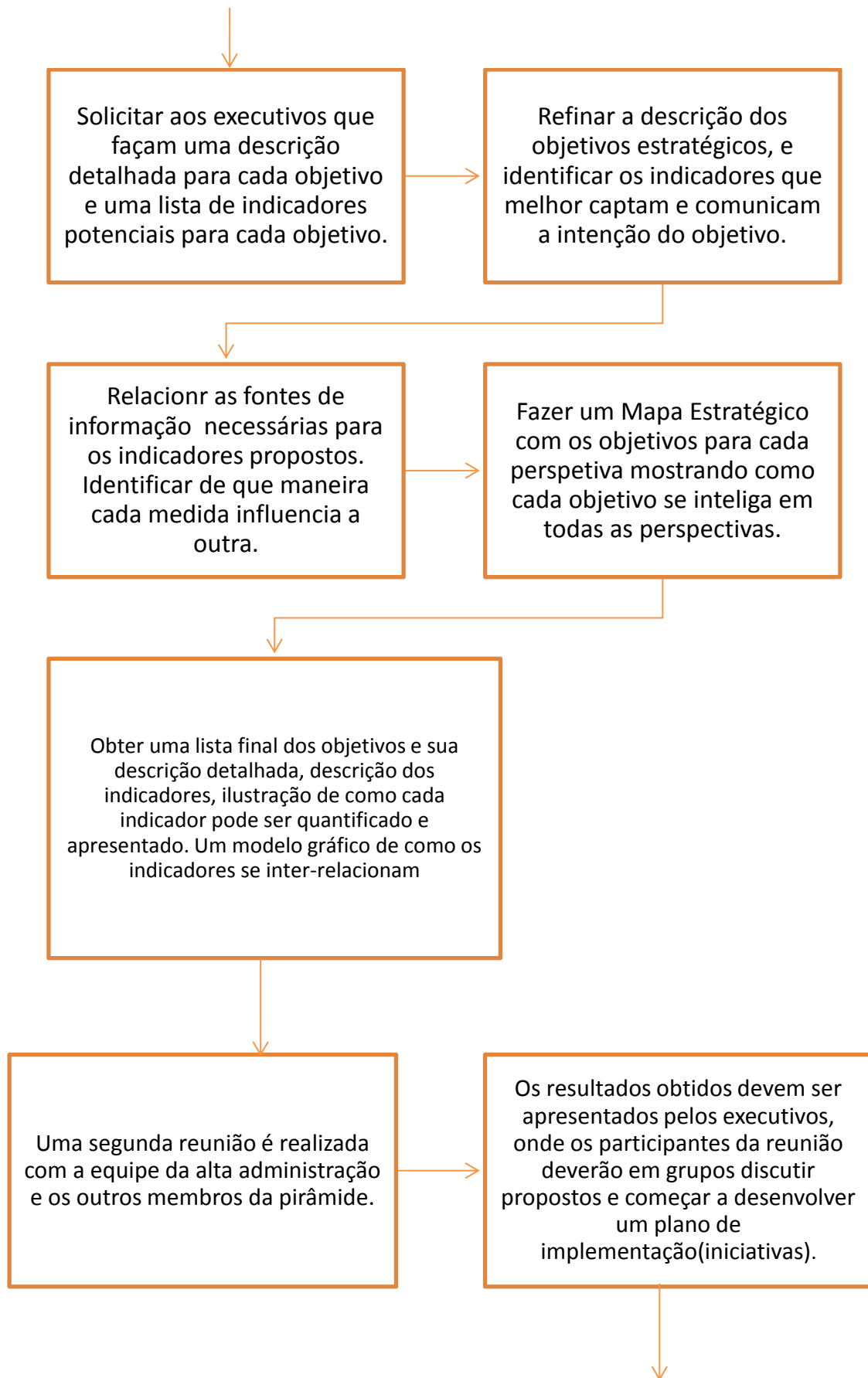
Figura 4 – Alinhamento de Metas – Conceito de Medição. Fonte: Norton e Kaplan, 2006, p.146.

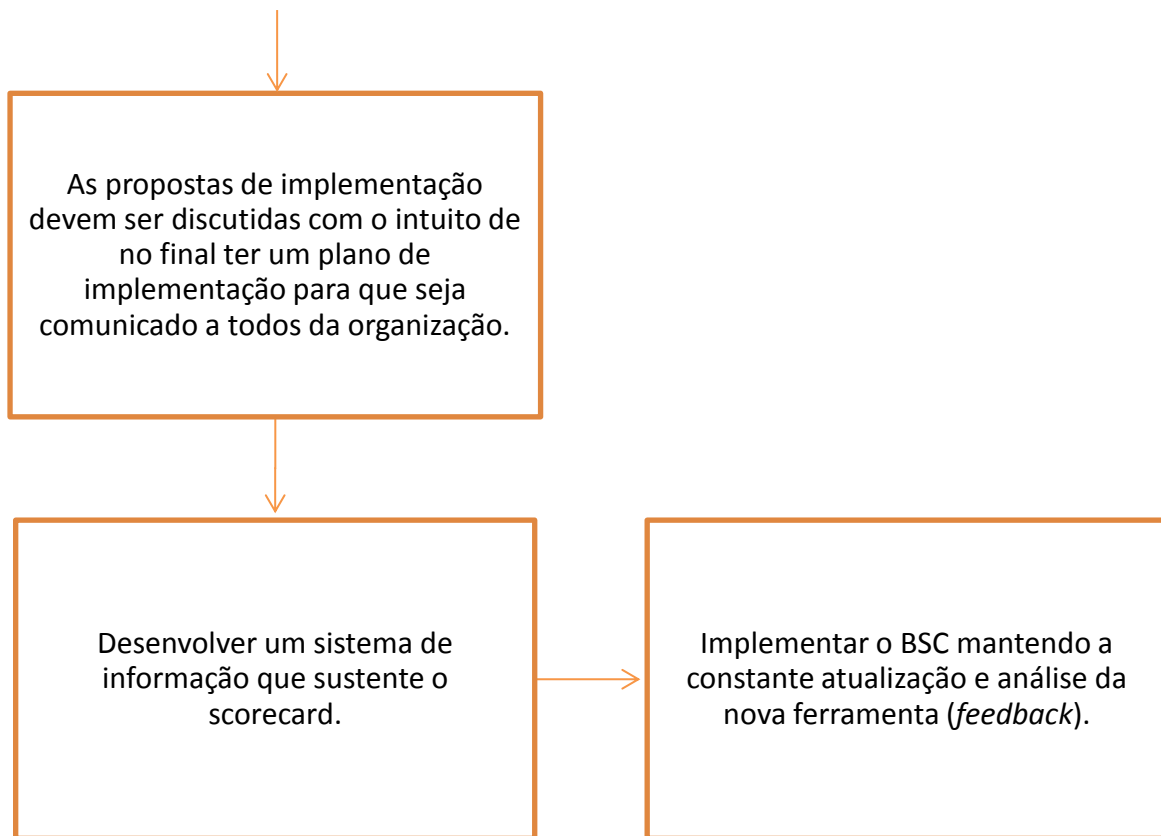


5.1 Como criar um *Balanced Scorecard*

A Bio Ltda possui um sistema de mensuração e definição de estratégias tradicionais. O seu primeiro BSC pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da empresa em objetivos e medidas operacionais. Será necessário criar uma equipe para desenvolvimento do BSC, porém todos da empresa devem fazer parte deste processo. Sem o apoio e a participação dos altos executivos, e que as equipes estejam engajadas é improvável um resultado bem-sucedido. Será apresentado abaixo um plano de implementação sugerido por Norton e Kaplan, o mesmo pode ser adaptado a realidade da Bio Ltda.







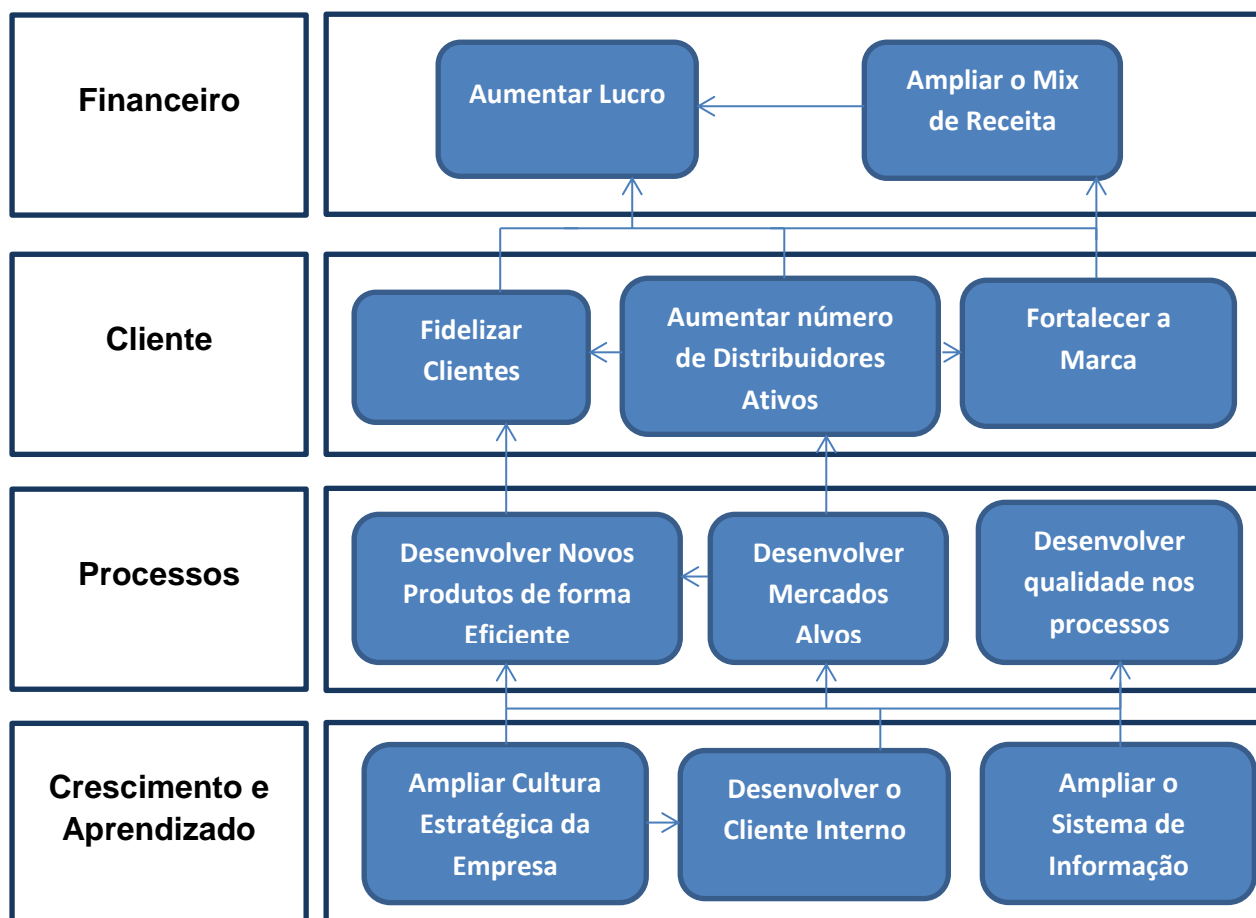
5.2 Mapa Estratégico

O Mapa estratégico possibilita de forma visual a apresentação dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC. Norton e Kaplan (1997) acreditam que a chave para a execução da estratégia inicia quando o cliente interno tem uma compreensão dessa estratégia, e o mapa estratégico pode ajudar nessa questão. Ele pode auxiliar a mostrar visualmente como o trabalho dos colaboradores está interligado com os objetivos macros da empresa, e desta forma possibilita que o trabalho seja coordenado e colaborativo com estes objetivos.

O mapa estratégico engloba as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, tendo como embasamento as seguintes perguntas:

1. Financeira – Como devemos ser vistos pelos nossos acionistas?
2. Clientes – Como devemos ser vistos pelos nossos clientes?
3. Processos internos – Em quais processos devemos alcançar a excelência?
4. Aprendizado e Crescimento – Como podemos mudar (inovar) e melhorar?

Aos responder essas quatro perguntas, teve-se a intenção de criar um mapa estratégico que poderá ser utilizado como modelo para a Bio Ltda:



AUMENTAR O LUCRO			
OBJETIVO	METAS	INICIATIVAS	INDICADORES
Diminuir o tempo e custos das importações;	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuir 90% dos problemas operacionais; - Diminuir 50% do tempo das operações; - Diminuir 20% dos custos operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear os processos para identificar erros recorrentes de cada etapa; - Implantar um sistema integrado onde as partes externas possam gerar informações; - Monitorar os custos dos processos mês a mês; 	<ul style="list-style-type: none"> - Perfect order fulfillment; - Embarques x avarias; - Tempo total de cada processo; - Média de custo operacional por embarque;
COMÉRCIO EXTERIOR			

5.3 Proposta de Indicadores

A escolha de indicadores que auxiliem no atingimento dos objetivos mencionados no Mapa estratégico é fundamental para o atingimento do sucesso do BSC. Com a intenção de gerar uma análise sobre os melhores indicadores a serem utilizados na organização objeto de pesquisa, seguem abaixo sugestões de importantes indicadores que podem ser avaliados e averiguados quanto à adequação ou não da realidade da Bio Ltda.

Indicadores P&D
% de Vendas gerado por novos produtos
<i>= (total de vendas de novos produtos / total de vendas) *100</i>
% de lançamento de novos produtos em comparação com o planejado
<i>= (total de novos lançamentos / projetos planejados) *100</i>
Medição do tempo de Equilíbrio: <i>prazo transcorrido desde o início do trabalho de desenvolvimento do produto até que o produto seja lançado e gere lucro suficiente para pagar os investimentos originalmente feitos em seu desenvolvimento.</i>

Indicadores Comerciais
Média de vendas por cliente ou transação
<i>= (total de vendas de um período / total clientes ou transações)</i>
% faturamento proveniente de negócios com novos clientes
<i>= (total negócios novos clientes em um período / total faturamento de um período) *100</i>
Número de novos clientes em um período/ Porcentagem de novos clientes
<i>= (Número de Novos Clientes / Número de Clientes) * 100</i>
Número de visitas a clientes em um período
Média de tempo para atender um pedido
<i>= (solicitação do pedido – chegada do pedido ao cliente) / (total de pedidos naquele período)</i>

Indicadores Suprimentos
% de produtos em estoque sem movimentação em um período
<i>= (produto sem movimentação em um período/ total produto em estoque) *100</i>
% Saída do estoque mensal
<i>= (itens em estoque / média de saída mensal) *100</i>
% Entregas feitas on time
<i>= (entregas feitas no tempo / total de entregas feitas no período) *100</i>
Custo de frete por unidade entregue
<i>= (custo total com frete período/ por unidade entregue em um período)</i>

Indicadores Dep. Técnico
Número de visitas técnicas no mês
% de visitas técnicas realizadas <i>on time</i> em um período
<i>= (total de visitas on time em um período / total de visitas no período) *100</i>
Número de solicitações de assistência técnica em um período
Média de custo por visita/resolução de problema técnico
<i>= (total gasto com assistência técnica / por total de assistências em um período)</i>

Indicadores Qualidade
% processos encontrados não conformidades em auditorias
<i>= (total de não conformidades / por processos auditados em um período) *100</i>
Tempo médio gasto com avaliação de Não Conformidades
% conclusão de análise de NC realizadas no tempo estipulado
<i>= (análises feitas no tempo / demanda de análises no período) *100</i>
% de auditorias internas realizadas de acordo com o planejado
<i>= (auditorias internas realizadas/ auditorias internas planejadas) *100</i>
Média de horas de treinamento por funcionário em um período
<i>= (total hora de treinamento em um período / total funcionários)</i>

Indicadores Apoio Administrativo
Tempo médio para atender demanda de compra interna
<i>= ((data solicitação de compra - data entrega do item ao solicitante) / número total de solicitações))</i>
Tempo médio para localizar um fornecedor
<i>= ((data solicitação de compras - data emissão da solicitação de compra ao fornecedor) / número total de solicitações de compras))</i>
= Média de custo por solicitações de compra
<i>= (total gasto com compras / solicitação de compras em um período)</i>
Média de custo com reparos
<i>= (total gasto com reparos em um período/ por número de reparos em um período)</i>
Avaliação de fornecedores recorrentes usando OTIF

Indicadores Gestão de Pessoas
% de retenção de novas contratações
<i>= ((Novos contratações retido) dividido pela (quantidade de novas contratações)) x 100</i>
Custo médio de rotatividade
<i>= (Custos de DEMISSÃO+ reconstrução dos funcionários) / (número de pessoas que se desligaram da empresa)</i>

Tempo médio de recrutamento
= (abertura da vaga- contratação)
Turnover (Taxa de Rotatividade)
= ((Número de saídas de funcionários) dividido por (número de empregados)) x 100
Tempo médio em que o funcionário esta na mesma função
= (Soma do tempo dos funcionários em uma mesma função) / (Número de funcionários)
% de funcionário com baixo desempenho e alto desempenho
= ((Número de funcionários com avaliação de desempenho baixo-alta) / (Número total de funcionários)) x 100
Taxa de Retenção de Funcionários
= ((Total de funcionários) - (Total de rescisões)) / (Total de funcionários)) x 100

Indicadores Tecnologia da Informação
Tempo médio para resolver problemas de TI
= ((abertura de um chamado - finalização de um chamado) / total número de chamados))
Índice de chamados reabertos
= ((N° de chamados reabertos) / (N° total de chamados solucionados)) x 100
Número total de chamados em um período.
Taxa de satisfação dos Sistemas utilizados na empresa pelos funcionários.

Indicadores Financeiro / Contabilidade
Índice de Liquidez corrente
= (Ativo circulante) / (passivo circulante)
Índice de endividamento geral
= ((Total de passivos) dividido por (Total de ativos)) x 100
Margem Líquida
= (Lucro líquido após o imposto de renda) / (Vendas)
Taxa de retorno sobre o Ativo total (ROA)
= (Lucro líquido após o imposto de renda) / (Total de ativos)
Taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)
= (Lucro líquido após o imposto de renda) dividido por (Patrimônio líquido)
Prazo médio de Recebimento
= (Total de recebíveis no final do período) / ((n° de vendas no crédito) x (n° de dias no período))
Lucratividade
= ((Resultado líquido) / (Receita de Vendas Total)) x 100
Ponto de Equilíbrio Financeiro
= (Despesas da DRE) / ((1 - (Custo dos produtos vendidos) / (Receita de Vendas))
Ciclo Operacional
= (Prazo médio de Renovação dos Estoques)- (Prazo Médio do Recebimento de Vendas)

Indicadores Gestão de Materiais
Calcular ponto de Novo pedido
<i>Ponto de pedido = Demanda média* tempo de espera médio+ estoque de segurança</i>
Revisar quantidades mantidas em Estoque
<i>Nível máximo de estoque = Demanda média* (intervalo de revisão+ tempo de espera) +Estoque de segurança</i>
Quantidade a ser solicitada de material
<i>Q = Nível máximo de estoque - Estoque Atual</i>
Tempo médio dos itens em estoque

Indicadores Comércio Exterior
Perfect Order Fullfilment
<i>Mensurar o atingimento de 100% de acerto em cada etapa do processo de importação</i>
% de cargas avariadas em um período
<i>= (cargas avarias) / (total de cargas em um período) * 100</i>
Média de tempo dos processos de importação
<i>= (tempo total de todas as importações /pelo número total de processos)</i>
Média de custo operacional por processo
<i>= (total de custos operacionais importações) / (número total de processos neste período)</i>

Indicadores Assuntos Regulatórios
Tempo médio de liberação de registros
<i>= ((entrada na solicitação de registro - liberação do registro) / (total de registros solicitados))</i>
Tempo médio de desenvolvimento de projeto pra registro
<i>= ((demanda de um novo registro - entrada na solicitação de registro) / (total de demanda de registros))</i>
% de retorno de registros para correção
<i>= (total de registros para correção) / (total de registros solicitados) *100</i>

Indicadores Laboratório
% de treinamentos a clientes em comparação com o planejado
<i>= (total de treinamentos) / (treinamentos planejados naquele período de tempo) * 100</i>
% de satisfação dos treinamentos
% de validação de produtos em comparação com o planejado
<i>= (total de novas validações / validações planejadas para aquele período)</i>

Tempo médio para validar novos itens
$= ((\text{Demanda da validade}) - (\text{laudo de conclusão da validação})) / (\text{total de validações naquele período})$
% de itens reprovados na validação
$= (\text{itens reprovados}) / (\text{total de validação}) * 100$

Indicadores Marketing
% de briefings concluídos comparado a demanda do mês
$(\text{briefings concluídos}) / (\text{total de briefings solicitados}) * 100$
% orçamento de Marketing comparado ao planejado
$(\text{total custo com marketing}) / (\text{orçamento planejado}) * 100$
Índice de novas campanhas por período
$(\text{total novas campanhas}) / (\text{período})$
Índice de acessos no site da empresa
Média de ações de Marketing concluídas em um período
$(\text{total de ações concluídas}) / (\text{período})$
Índice de crescimento de venda após lançamento de campanha de marketing
% de crescimento Conhecimento de Marca
% de Market Share
Lucratividade por cliente e linhas de produtos
% de retenção de clientes
$(\text{clientes com compras frequentes e um período}) / (\text{total de clientes}) * 100$

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento de um BSC é um trabalho gradativo e de constante melhoria. Ele pode ser considerado a pedra angular do sistema gerencial de uma organização, desde que alinhe e apoie processos chaves como:

- Esclarecimento e atualização da estratégia;
- Comunicação da estratégia a toda a organização
- Alinhamento das metas de departamento e indivíduos a estratégia
- Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas
- Associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais;
- Alinhamento das revisões estratégicas operacionais
- Obtenção de feedback para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia;

(Norton e Kaplan, 2006, p.304)

A Bio Ltda, como muitas outras empresas, necessita de uma ferramenta que possibilite o alinhamento das estratégias desenvolvidas pelos altos executivos com os processos desenvolvidos diariamente pelos demais funcionários da empresa. Segundo Norton e Kaplan (2000, p.139) muitas empresas que estão tentando implementar programas de melhoria local, como reengenharia dos processos e qualidade total, carecem de senso de integração. Por esta razão o *Balanced Scorecard* pode servir como ponto focal dos esforços da organização, definindo e comunicando as prioridades aos gerentes, aos empregados, aos investidores e até mesmo aos clientes.

O desenvolvimento de um projeto como este é desafiador, porém organizações em todo o mundo veem mostrando o sucesso da ferramenta BSC. Norton e Kaplan acrescentam que o processo de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* possibilita que a organização obtenha uma clara visão do futuro e do caminho para chegar lá. Eles ainda afirmam que criando um sistema gerencial em torno do *scorecard*, as organizações poderão alcançar o objetivo maior das empresas, a tradução da estratégia em ação.

7. REFERÊNCIAS

ABIB, Gustavo. **Biblioteca de Indicadores**. Disponível em <<http://bibliotecadeindicadores.com.br/>>. Acesso em 11 de outubro de 2014.

ABIMED, 2012. Setor da Saúde Pede Desoneração Tributária para equipamentos. Disponível em <<http://www.abimed.org.br/Noticia=109>> Acesso em 04 e outubro de 2015.

BERTON, Luiz Hamilton; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração Estratégica**. 2ed. São Paulo: Saraiva,2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**.3ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996.

Drucker, Peter F. et. al. **Medindo o Desempenho Empresarial**. Tradução Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Ensino Atual - Pesquisa Aplicada características e objetivos. Disponível em: <<http://ensinoatual.com/blog/?p=896>>. Acesso em 18 de ago.2014.

FATECLOG. Gestão de Estoque. Disponível em: <http://www.fateclog.com.br/artigos/Artigo_44.pdf> Acesso em 08 de setembro de 2014.

IAPMEI, Benchmarking e Boas Práticas. Disponível em <<http://www.iapmei.pt/resources/download/relatoriotipo.pdf> > Acesso em 11 de Outubro de 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**. 17ed.Rio de Janeiro: Elsevier,1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 17ed.Rio de Janeiro: Elsevier,2006.

KAPLAN, Robert; NORTON David et. al. **Focusing your Organization on Strategy – with the Balanced Scorecard**. 2en. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation,2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amarau. **Introdução à Administração**.1ed.São Paulo:Altas,2006.

REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**.6ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SERVICENOW. **KPY Library**. Disponível em <<http://kpilibrary.com/>> Acesso em 10 de Agosto de 2014.